

VU Research Portal

De ontdekking van de Dinges. Kampioen van het hedendaagse netwerken

Bosselaar, J.H.

2018

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Bosselaar, J. H. (2018). *De ontdekking van de Dinges. Kampioen van het hedendaagse netwerken: Handreiking voor iedereen die opereert in netwerken (of dat zou moeten)*. Vrije Universiteit.
https://www.researchgate.net/publication/327871720_De_ontdekking_van_de_Dinges_Kampioen_van_het_hedendaagse_netwerken

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl



De ontdekking van de

Dinges

kampioen
van het hedendaagse netwerken

Een bestuurskundige handreiking
voor iedereen die
in netwerken opereert
(of dat zou moeten)



Hans Bosselaar
2018

Inhoud

Dinges?	1
Maak kennis met de Dinges	2
Alles is netwerken	4
Joeri Peperkamp: netwerken als dag (en nacht)taak	5
Netwerken is niet eenvoudig	8
Ann Meijer: “Alles op papier is eigenlijk onzin”	13
Improviseren vanuit ambachtelijkheid	18
De ontdekking van de Dinges	20
Margot Soons “WhatsApp is voor mij een wondermiddel”	21
Een neutrale Dinges bestaat niet	25
De Dinges in eigen persoon	27
Hoe dan?	30
John van den Oord Cowboy voor de goede zaak	33
Er zijn toch ook regels, procedures en wetten?	36
Alle informatie in een plaatje	38
Koos van Dijk: “Word geen profeet in je eigen netwerk”	42
Iedereen een Dinges?	46
Handvatten voor het opereren als Dinges	48
Word een Dinges (over competenties en leren)	50
Verantwoording	54

Dinges?

Heeft u zo'n collega of bent u het zelf? Iemand die er in slaagt om een heel netwerk in te schakelen om een probleem op te lossen. En dat je achteraf denkt: hoe deed ze dat nou?

Die klantmanager die steeds oplossingen vindt om jongeren die 'niet willen deugen' aan werk te helpen. Of de teamleider die die starre juristen en controllers weer weet te bewegen om buiten de lijntjes te kleuren. Kortom: iemand die partijen echt bij elkaar brengt en, eerlijk is eerlijk, veel meer voor elkaar krijgt dan de andere collega's.

Dat is wat wij de Dinges noemen.

Iedereen kent wel een Dinges in zijn of haar omgeving, of twee of drie. Een top netwerker, dat is de Dinges! En hoe meer onze samenleving aan elkaar hangt van sociale en professionele netwerken, hoe belangrijker de Dinges.

Vandaar deze publicatie. Geschreven aan de hand van wetenschappelijke literatuur en eigen onderzoek. We schetsen een beeld van verschillende Dinges'en in hun werk. In het bijzonder van personen die bovengemiddeld functioneren in netwerken rond werkzoekenden die niet makkelijk toegang krijgen tot de arbeidsmarkt. Dat doen we, omdat het leerzaam en inspirerend kan zijn voor iedereen die zelf in netwerken opereert. In dit boekje staan handreikingen, geen voorschriften. Want elke Dinges is anders.

Maak kennis met de Dinges

Verandering, vernieuwing, transitie en transformatie waren de afgelopen jaren dé sleutelwoorden bij de overheid en bij veel organisaties die landelijk, regionaal of lokaal met de overheid samenwerken. Dat zal komende jaren wel zo blijven. In het beleid hebben deze begrippen bijna altijd een positieve klank. Verandering en vernieuwing staan voor verbetering. Maar zo gemakkelijk deze begrippen op papier worden gezet of in de politiek worden uitgesproken, zo moeilijk blijken ze in de praktijk te realiseren. Dit heeft alles te maken met de geschiedenis en cultuur van sectoren en beleidsvelden, van organisaties en personen. Een verleden dat je niet zomaar opzij kunt zetten. In de literatuur wordt dit pad-afhanke-lijkheid genoemd; regels,

normen en praktijken zijn zo ingesleten dat het heel moeilijk is om van de gebaande paden af te wijken.

Maar het kan wel; stapje voor stapje. Hierbij spelen sleutelfiguren een belangrijke rol. Zij durven én kunnen afwijken van het 'normale'. Volgens onderzoek gaat het om bijzondere mensen, waarvoor wetenschapper DiMaggio de term 'institutionele entrepreneur' introduceerde: ondernemende personen die voorop lopen bij het veranderen van de ingesleten werkelijkheid. Het gaat hierbij niet alleen om grote vernieuwers als Aletta Jacobs, Nelson Mandela of Steve Jobs, maar ook om de vele 'kleine' entrepreneurs die doorbraken in bedrijven, gemeenschappen en organisaties realiseren en zo gezamen-

lijk bijdragen aan grote maatschappelijke veranderingen. In de literatuur komen we diverse benamingen tegen voor de institutionele entrepreneur, zoals de *orchestrator*, de

best person, de netwerkleider, de grensoverschrijder, de tussenfunctie of de verbindende professional. Wij noemen haar: de Dinges.

Waarom de naam 'Dinges'?

De VU organiseert Verander- en Actielabs ter ondersteuning van functionarissen die een sleutelrol hebben bij de transities en transformaties in het sociaal domein. Onderdeel hiervan is de intervisie met verschillende deelnemers.

Tijdens een van de intervisiegesprekken zit een van de deelnemers er uitermate vrolijk bij. Volgens de methode van het Veranderlab interviewt een andere deelnemer hem over de ervaringen in de afgelopen anderhalve maand. In de loop van het gesprek constateert de interviewer: "Tjonge wat gaat het goed met jou. Vorige keer zat je er nog bij als een geslagen hond en nu zit hier een zelfverzekerde, lachende man". De geïnterviewde bevestigt dit. "Ik heb nu een tijdje een nieuwe baas. Zij is manager van de transities. Zij steunt mij in al het werk dat ik doe. 'Zolang je onze koers in beeld houdt en die in woord en daad overbrengt op de medewerkers, is het goed'. Ik heb daar lang aan moeten wennen. Want wat is dat nou voor functie? Vroeger was ik controller, dat was duidelijk. 'Maar' zegt mijn baas, 'jij hebt geen functie. Jij bent onze dinges. Het oliemanetje van ons veranderingsproces'."

Alles is netwerken

Om het werk van de Dinges te doorgronden, werpen we eerst een blik op haar werkveld. Het idee van de ‘van bovenaf’ maakbare samenleving is meer en meer verleden tijd. In de literatuur wordt gesproken van de overgang van de ‘lineaire’ moderniteit naar de ‘vloeibare’ *laat*moderniteit. De vloeibaarheid verwijst naar uiteenlopende ontwikkelingen. Denk aan de vloeibaarheid van de arbeidsmarkt, waar vaste levenslange banen plaatsmaken voor allerlei constructies van betaald en onbetaald werk; de vloeibaarheid van de wereldorde waar globale ontwikkelingen voortdurend op elkaar inwerken en hun weerslag hebben op nationale en – vooral – lokale samenlevingen en de vloeibaarheid van de maatschappelijke

orde waar sociale en digitale netwerken de plaats innemen van traditionele instituties. In zo’n wereld is effectief handelend optreden moeilijk en is het zelfs niet altijd duidelijk *wie* zou moeten handelen als zich problemen voordoen. Voor organisaties die gewend waren de regie te voeren, vooral overheden, is het zoeken naar een nieuwe, vaak meer bescheiden rol. Anderen, zoals ondernemers, scholen, maatschappelijke – en burgerorganisaties kunnen juist een grotere broek aantrekken. Kortom, wie zich verantwoordelijk weet of voelt voor het aanpakken van een probleem zal met anderen naar oplossingen moeten zoeken. Werken met en in netwerken. En dat is niet eenvoudig.

Joeri Peperkamp: netwerken als dag (en nacht)taak

*Functie: Eigenaar Peperkamp coaching & training
en projectleider TurnOver bij Rugbyclub Castricum*



TurnOver? Is dat geen rugby-term?

Klopt. Maar hier gaat het om een project. TurnOver gebruikt rugby als middel om jongeren weer naar school of aan het werk te krijgen. Het gaat om jongeren met een beperking, maar bijvoorbeeld ook om jongeren die net uit de gevangenis komen of zonder diploma van school zijn gegaan. Joeri heeft dit project opgezet en doet dit inmiddels al in diverse gemeenten.

Aha, weer zo'n sportproject waar gemeenten gek op zijn.

Nee, eigenlijk niet. Joeri en zijn vrouw hadden dit idee uitgedroefd, maar kregen bij de gemeenten geen voet aan de grond. Die hadden niet zoveel

met rugby, van daar. Toen zijn ze maar voor zichzelf begonnen. Uit eigen portemonnee dus. "We hebben gewoon jongens van de straat gehaald", vertelt Joeri, "en zijn met wijkagenten en het jongerenwerk van start gegaan. Later zijn we pas bij de gemeenten binnengekomen". Achteraf gezien was dat een goede zet. Een aantal wethouders vertrouwde hen daarna, omdat ze zelf het initiatief hadden bekostigd.

Dat gaat ver zeg!

Inderdaad. Joeri doet het project samen met zijn vrouw. Ze steken er bijna al hun tijd in. Hun werk is hun hobby kun je

zeggen. En dan gaat het uiteindelijk niet om het werk op zich, maar om die jonge gasten, zoals Joeri ze noemt.

En hun privéleven dan?

Ja, dat is goed punt. Joeri geeft aan dat de weekenden er soms bij in schieten. Daar hebben hij en zijn vrouw op dit moment geen moeite mee. Maar op den duur moet dat anders. Daarom heeft Joeri een aantal medewerkers in dienst en is hij alles wat hij doet aan het uitschrijven, zodat zij een deel van het werk kunnen overnemen.

Oké, maar wat doet hij nou precies?

In de eerste plaats is Joeri, zo vertelt hij, voortdurend aan het netwerken; de hele dag aan het bellen en aan het regelen, mensen te woord staan. Joeri werkt veel voor jongeren die wel eens contact hebben met justitie. Dus het netwerk van Joeri bestaat ook

uit de politie en de veiligheidsregio. En daarnaast kent hij de werkgevers in de buurt, de betrokken wethouders, de gemeentelijke instanties en de andere organisaties uit het leven van de jongeren. Met al deze organisaties heeft hij inmiddels een vertrouwensrelatie opgebouwd. Hij neemt hun veel werk uit handen. Dat komt omdat ze weten dat hij in staat is ook de jongeren aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Joeri: “Ik komt altijd met de jongeren op het punt dat ik zeg: wat gaan we doen? Wil je er wat van maken?”

Is dat het?

Nee, nog lang niet. Hij geeft lezingen, bezoekt netwerkbiorrels, gaat langs bij wethouders en ga zo maar door. Die representatieve bijeenkomsten vindt hij niet altijd leuk. Joeri: “Soms moet het gewoon. Maar het liefst ben ik

toch daar waar ik wat met de jongeren zelf kan doen”.

Mooi verhaal hoor. De mensen zullen hem wel op handen dragen?

Ja, dat is zo. De jongeren lopen met hem weg, maar ook de instanties en bestuurders. Zijn collega zegt hierover: “Joeri heeft zo’n grote gunfactor. Dat is zijn grootste kracht. Dat komt hoe hij zaken aanpakt. Hij is zo betrokken. Dat zit echt in hem, dat is zijn persoonlijkheid”.

Trouwens, waarom rugby eigenlijk?

Het gaat in de eerste plaats om de sport zelf. Erg fysiek, maar ook gedisciplineerd. Dat werkt voor bepaalde groepen jongeren. Maar rugby heeft

en zijn collega’s: “Rugby is een kleine sport in Nederland, maar heel groot in netwerken”. Zo is Joeri bijvoorbeeld in aanraking gekomen met Fred Teeven toen die nog minister was. Teeven is oud rugbyer, vandaar. En zo raakte zelfs het Kabinet geïnteresseerd in de aanpak van Joeri en zijn collega’s.

Tjonge, wat een succesverhaal. Geen één minpuntje?

Oké dan. Hoe goed Joeri ook kan netwerken en communiceren, soms loopt hij wel erg voor de troepen uit. Dat is wel eens lastig voor zijn medewerkers. Maar daar wordt aan gewerkt, verzekeren Joeri en zijn vrouw.

Netwerken is niet eenvoudig

In de literatuur over de vloeibare laatmoderniteit staan twee begrippen centraal: complexiteit en ambiguïteit. Iedereen die opereert in netwerken zou deze begrippen eigenlijk moeten kennen en begrijpen.

Complexiteit

Voor het oplossen van problemen is kennis nodig. Hoe groter het gebrek aan kennis, hoe groter de onzekerheid dat een te kiezen oplossing gaat werken. In de huidige tijd zijn problemen meer en meer veelkoppige monsters die door uiteenlopende factoren worden bepaald. Daarom vragen actuele kwesties om veel deskundigheid om problemen te doorgronden en om de benodigde kennis voor oplossingen aan te vullen. Daarnaast begint het proces van oplossen al gauw van voor af aan,

omdat onvoorziene - en zelfs voorziene - gevolgen nieuwe problemen opwerpen. Uiteindelijk gaat dit proces zo snel dat veel problemen nog nauwelijks echt te doorgronden zijn. In de sociale zekerheid bijvoorbeeld wordt niet voor niets over de multiproblematiek bij cliënten gesproken. Maar ook problemen in andere sectoren (klimaat, immigratie, economische vooruitgang, et cetera) zijn nauwelijks op te lossen door één deskundige of door alleen bepaalde specifieke kennis toe te voegen. Vandaar dat complexiteit en onzekerheid min of meer synoniemen zijn. Het oplossen van problemen is een onzekere kwestie en vraagt erom dat beleidsmakers en uitvoerders op basis van de beschikbare kennis niet de enig juiste, maar de *meest waarschijnlijke*

oplossing kiezen. Of beter gezegd: uitproberen.

Ambigüiteit

Van ambigüiteit spreken we als er onduidelijkheden zijn over en uiteenlopende interpretaties van wat hét probleem is en dus naar welk type oplossingen gezocht moet worden. Dat komt vaak doordat verschillende partijen uiteenlopende belangen hebben bij het oplossen van een probleem. In zo'n situatie brengt het toevoegen van kennis, bijvoorbeeld via onderzoek, dé oplossing geen stap dichterbij; immers er is geen overeenstemming over wat nu eigenlijk het probleem is. Betrokkenen, zoals beleidsmakers en uitvoerders gaan bij veel ambigüiteit niet op zoek naar de beste aanpak, maar naar de *best passende* aanpak. En dit

gebeurt door interactie tussen de betrokken partijen.

Welbeschouwd creëren beleidsmakers, uitvoerders en andere betrokkenen door de interactie een nieuwe, vaak tijdelijke, gezamenlijke werkelijkheid. Dit is geen statisch geheel, want in een volgende situatie vindt weer interactie plaats, mogelijk met andere partijen, waardoor steeds opnieuw een nieuwe werkelijkheid ontstaat.

Er zit natuurlijk wel een zekere continuïteit in de ontwikkeling van nieuwe werkelijkheden, maar de geschetste dynamiek is kenmerkend voor de laatmoderne vloeibare samenleving. We vatten de begrippen complexiteit en ambigüiteit samen in de tabel op de volgende pagina, waarbij we dankbaar gebruik maken van een publicatie van bestuurskundige Mirko Noordegraaf.

	complexiteit	ambigüiteit
basisdefinitie	informatietekort	meerstemmigheid
operationele concepten	onzekerheid, onwetendheid	verwarring, contradictie
Omgangsvorm	informatieverzameling, expertise	interpretatie en creatie van de werkelijkheid

Het omgaan met complexiteit en ambigüiteit is de uitdaging van het opereren in netwerken. Helaas dienen beide uitdagingen zich in de praktijk vaak tegelijkertijd aan. Opereren in netwerken is dan een dubbele uitdaging. En dat maakt de samenwerking er niet eenvoudiger op.

De uitdaging van complexiteit: beheersen én loslaten

Werk in netwerken is belangrijk om de doelen die we als samenleving voor ogen hebben te realiseren. Hoe complexer het probleem, hoe

meer deskundigheid ingeschakeld moet worden. En dat is lastig. Enerzijds moeten deskundigen zoveel mogelijk hun gang kunnen gaan, want zo komt de oplossing het snelst dichterbij. Anderzijds kunnen deskundigen ook doordraven en is het zaak om op een bepaald moment een punt te zetten achter het zoeken naar een oplossing. Het door zoeken naar een oplossing kost immers tijd, geld en energie. Voor elke deelnemer aan een netwerk is deelname een kwestie van balanceren: tussen het ruimte geven aan

je eigen en andermans deskundigheid aan de ene kant en op een bepaald moment genoeg nemen met het behaalde resultaat aan de andere kant. Ook al is het resultaat nog niet optimaal (en dat is het eigenlijk nooit).

De dubbele uitdaging: complexiteit én ambiguïteit

Bij complexe problemen is het dus zaak om diverse deskundigheden te bundelen. De afstemming van deskundigheid is goed mogelijk als de deskundigen dezelfde belangen en opvattingen hebben over het voorliggende probleem. Denk aan chirurgen in een ziekenhuis die een specialistennetwerk vormen rond de behandeling van een patiënt met een complexe aandoening.

Het wordt problematisch als bijvoorbeeld niet alleen de medische behandelaars, maar ook de herstellzorg, de sociale omgeving, de werkgever en de bedrijfsarts in het netwerk betrokken worden. Dan wordt het afstemmingsprobleem ingewikkelder, omdat uiteenlopende belangen en perspectieven op het probleem én op de oplossing overbrugd moeten worden. En dat komt heel vaak voor. Dan gaat het dus niet alleen om een balans te vinden tussen het zoeken naar de meest waarschijnlijke oplossing en het tijdig ophouden met zoeken, maar ook om de balans te vinden tussen de opvattingen en belangen van diegenen die betrokken zijn bij het zoeken naar de oplossing.

Samenvattend: in de laatmoderne vloeibare samenleving worden enkelvoudige professionele oplossingen steeds minder als passend of wenselijk ervaren. Veel problemen vragen een oplossing waar veel deskundigheid en uiteenlo-

pende belanghebbenden betrokken zijn. Daarvoor is de samenwerking in netwerken noodzakelijk. Maar het is o zo moeilijk. Want hoe ga jij om met de dubbele uitdaging? En hoe doen je samenwerkingspartners dat?

Werken vanuit de dubbele uitdaging

De aanpak van problemen in deze tijd is niet langer het zoeken naar dé oplossing voor hét probleem, maar is het voortdurend in overleg zoeken naar de, voor dat moment, meest waarschijnlijke (complexiteit) en best passende aanpak (ambigüiteit) van wat samenwerkingspartners als hét probleem beoordelen.

Ann Meijer: “Alles op papier zetten biedt schijnzekerheid. Eigenlijk is dat onzin”



Functie: ZZP'er, gespecialiseerd in procesmanagement op het gebied van wonen, welzijn en zorg

Beetje vage functieomschrijving van Ann, wat doet ze concreet?

Ann begeleidt samenwerkingsprojecten in het sociaal domein. Die projecten zijn aan de orde van de dag, maar verlopen niet altijd even soepel. Dat komt doordat er zoveel partijen bij betrokken zijn met allemaal hun eigen opvattingen en belangen. In zo'n geval halen ze Ann erbij. Ze vertelt: “Ik moet er bij het begin van een project echt in geloven dat de deelnemers willen dat het project een succes wordt. Anders begin ik er niet aan”. Als dat het geval is, begint vaak een langdurig proces.

Ann: “Ik ben betrokken bij complexe vernieuwingsopgaven. Daar mag je meestal wel een aantal jaren voor uittrekken”.

Ann noemt zichzelf procesmanager, maar er moet natuurlijk wel wat uit dat proces komen.

Klopt, en dat lukt ook wel als aan één basisvoorwaarde wordt voldaan. Soms wordt een procesmanager ingehuurd om het belang van één partij - de opdrachtgever - centraal te stellen. Maar dan ben je bij Ann aan het verkeerde adres. “Ik noem mezelf meervoudig partijdig”, vertelt Ann “en ga altijd eerst bij alle sleutelfiguren langs om te weten wan-

neer het project voor hen geslaagd is. Dan hoor je hoe de meningen en verwachtingen uiteenlopen. En dat is niet verwonderlijk, want ik heb binnen projecten te maken met woningcorporaties, welzijnsorganisaties, gemeenten, zorgaanbieders, cliënten, familie en andere betrokkenen tegelijk”.

En dan?

Dan maakt Ann een analyse van het probleem en van de eisen en zorgen die de deelnemers hebben. Ze gaat op zoek naar de onderliggende waarden, de gezamenlijk gevoelde urgentie en formuleert van daaruit een mogelijke oplossingsrichting. Op dit punt is zij geen neutrale procesbegeleider. Ann vertrekt altijd vanuit haar eigen visie op mensen in kwetsbare posities. Ze gaat na of de oplossing past bij het probleem en of die haalbaar is, gezien de eisen en zorgen van de betrokkenen.

Een voorbeeld?

Ann begeleidt nu een project om mensen met ernstige psychiatrische problematiek van een instelling naar een eigen (huur)woning in de wijk te laten verhuizen. Voor de wethouder telde zowel het maatschappelijke resultaat (iedereen doet mee) als het financiële belang (kostenbeheersing). Uit haar gesprekken concludeerde Ann dat de wethouder veel te optimistisch was over het aantal verhuizingen per jaar. Ze baseerde dat op verhalen van de bewoners en hun omgeving, waaruit bleek hoe ingrijpend de verandering voor deze kwetsbare mensen zou zijn. Deze verhalen legde ze voor aan de wethouder. Ann: “de verhalen van de bewoners waren heel gedetailleerd. Die komen normaal niet op de bestuurstafel. Daar gaat het altijd over hoofdlijnen. Maar nu maakten

de persoonlijke verhalen duidelijk dat de verwachtingen te optimistisch waren, dat we zo niet de beloofde meerwaarde voor mensen konden realiseren en besloten we de cijfermatige doelstelling los te laten”.

Hoe werkte het dan precies?

Ann: “Het delen van de gevoelens van de betrokkenen met de bestuurders heeft ontzettend geholpen. Maar ook het delen van de relevante operationele details en vele hobbels waar we in dit vernieuwingsproces tegenaan liepen. Daardoor kregen bestuurders er veel meer begrip voor hoe ingrijpend de hele operatie eigenlijk was voor alle betrokkenen.”

Waren ze er toen uit?

Nee, nog steeds niet. Ann wilde aan de slag en werken-derwijs ontdekken wat de beste stappen waren in het proces. Maar de bestuurders bleven om voortgangsrappor-

tages vragen; met een stoplichtmodel, om te weten wat er op groen en op rood stond. “Nou, ik heb dat gemaakt,” vertelt Ann, “maar ik dacht, dat geeft toch alleen maar schijnzekerheid. Alsof alles wat op papier staat, zeker is. Dat is natuurlijk onzin. Maar ik begrijp de behoefte wel”.

Mooi voorbeeld. Waar loopt Ann nog meer aan bij haar procesmanagement?

“Als je te werk gaat zoals ik te werk ga, hebben klassieke managers daar regelmatig moeite mee”, ervaart Ann. “Want managers hebben de taak en de opdracht om zaken te managen, om ze te beheersen. Met voortgangsrapportages bijvoorbeeld, om zo duidelijk te maken waar de organisatie nu *precies* staat. Maar bij de processen waar ik bij betrokken ben, zijn de ontwikkelingen en de resultaten niet zo evident dat die zich gemakkelijk laten beschrijven in een rapportage.

De basis zit in de gezamenlijke urgentie en een gezamenlijke behoefte, een vraag. Die laat zich soms lastig vertalen in termijnen en concrete resultaten. Dus dat is ingewikkeld voor klassieke managers. Het liefst willen ze dat je routes loopt en werkwijzen gebruikt die gestandaardiseerd zijn. En dat kan niet bij deze complexe opgaven. Zeker niet als er veel externe én interne partijen bij betrokken zijn. Dat vinden managers moeilijk. Daar loop ik wel tegenaan, want intern draagvlak is heel belangrijk”.

En dus?

Ja, Ann heeft daar uiteraard ook begrip voor en houdt er rekening mee, maar ook weer niet te veel. Ann: “Ik snap het wel hoor. Vanuit de streng geprotocolleerde Gemeentewet waren gemeenten vroeger strak van boven gereguleerd. En nu wordt hen ineens gevraagd om mee te bewegen met de burger. Meebewegen

binnen strakke landelijke regelgeving levert een spagaat op voor gemeenten, dat is ook echt een dilemma. Daar zullen we samen in moeten groeien.” En daarmee begint het echte werk: energie erin steken, mensen meenemen, enthousiasmeren en inspireren met voorbeelden van elders. Samen de uitwerking vormgeven, ieders deskundigheid daarin betrekken en balanceren. De politieke ambitie in evenwicht brengen met de praktische haalbaarheid, de bescherming die je mensen wilt bieden met risicovollere stappen die nodig zijn voor vooruitgang, de belangen van de individuele bewoners met de omringende wijkbewoners, enzovoorts.

Tot slot, wat is de belangrijkste boodschap van Ann? De belangrijkste succesfactor is volgens Ann dat mensen in veranderingsprocessen tijd

nemen om voortdurend te vertrekken vanuit de uiteindelijke persoon om wie het gaat (inwoner, cliënt, huurder), om elkaars (sector)taal te leren verstaan, elkaars belangen en perspectieven te ontdekken en zo te bouwen aan vertrouwen. Dat kost tijd en energie. Voor de deelnemers en voor Ann zelf. “Toen ik net begon en mijn eerste samenwer-

kingsproject had begeleid, dacht ik: nu weet ik precies hoe het moet, dus het volgende is zo gepiept. Maar niets was minder waar. Andere mensen, andere partijen, andere plaatsen waar de energie of de weerstand zit. Dat moet je steeds opnieuw ontdekken en dus moet je iedere keer het proces opnieuw inrichten en de tijd met mensen nemen.”

Improviseren vanuit ambachtelijkheid

Opereren in netwerken en dus omgaan met de uitdagingen rond complexiteit en ambiguïteit is kenmerkend voor de manier waarop beleid in de praktijk wordt uitgevoerd. En het is steeds vaker de manier waarop beleid ‘van onderaf’ wordt gemaakt. Dat dat niet eenvoudig is, hebben we in de vorige hoofdstukken beschreven. Maar dat is niet het enige. Op deze manier problemen aanpakken is ook nieuw. Het is een manier van werken waar we weinig ervaring mee hebben en die velen van ons nog onder de knie

moeten krijgen.

Het is een manier van werken die zich ook niet makkelijk laat omschrijven, laat staan makkelijk te leren is. Sociaal-psycholoog Hans Boutellier spreekt in dit verband van de opkomst van de improvisatiemaatschappij. Het werken aan het oplossen van maatschappelijke problemen is een vorm van ‘slim meebewegen’ en ontstaat uit praktijken en concrete situaties. Men spreekt ook wel over het opereren in netwerken als een vorm van ambachtelijkheid.

De ambachtsman

Socioloog Willem Trommel ziet hedendaagse beleidsmakers en uitvoerders, in navolging van de Amerikaan Richard Sennett, als ambachtslieden. Hij beschrijft de manier van werken als volgt: “De ambachtsman werkt vanuit een globale schets, maar heeft geen blauwdruk voor zijn handelen. Hij bewerkt behoedzaam zijn materiaal en laat zich, al doende, door het vervormde materiaal op nieuwe ideeën brengen. Hij is voorbereid op onvoorziene gebeurtenissen en obstakels, aanvaardt fouten en vergissingen omdat ze leerzaam zijn, hij vermijdt te allen tijde rigoureuze oplossingen en perfectionisme en weet steeds op tijd te stoppen, om zo te voorkomen dat eerdere inspanningen alsnog teniet worden gedaan. De beeldhouwer die een klap teveel geeft, vernietigt alsnog zijn arbeid. Daarbij wordt de ambachtsman gevoed door een aantal specifieke deugden, waaronder bescheidenheid (“imperfectie”), inlevingsvermogen, geduld, toewijding en ja, vooral veel ironie”.

Uit: W. Trommel, *Veerkrachtig Bestuur*, Boom Bestuurskunde 2018

De ontdekking van de Dinges

In de vorige hoofdstukken lieten we zien dat steeds meer beleid en uitvoering wordt gerealiseerd door de samenwerking in netwerken. En dat, tegelijkertijd, de samenwerking in netwerken niet eenvoudig is. Het vraagt om een vorm van improvisatie en ambachtelijkheid die we niet gewend zijn en waarvan ook niet precies duidelijk is wat die inhoudt. Soms ontpopt zich in netwerken een persoon die erin slaagt de samenwerking naar een hoger plan te bren-

gen. Een persoon die ervoor zorgt dat de samenwerking niet blijft steken in algemene intenties, maar daadwerkelijk tot resultaten leidt. Dat is de persoon die wij de Dinges noemen. Wie in gedachten de eigen netwerken langsloopt, weet precies wie we bedoelen. Iedereen kent wel een Dinges. En waarschijnlijk zelfs meer dan één. Maar wie is zij en wat doet zij nou precies? Wat maakt de Dinges tot Dinges? Daar gaan de volgende hoofdstukken over.

Margot Soons “WhatsApp is voor mij een wondermiddel”

*Functie: zelfstandig arbeidsbemiddelaar
voor Werkend Leren Parkstad*



Werkend Leren heet haar project. Wat is dat?

Margot werkt voor een project waarin jongeren die niet echt van leren houden, worden geholpen om toch een plaats op de arbeidsmarkt te verwerven. Margot is de spin in het web. Het begon ooit als *pilot*, maar inmiddels heeft zij al 300 jongeren in begeleiding. Margot: “Van die 300 jongeren zijn er 200 honderd structureel aan het werk. En dan zijn er ook zo’n 60 terug naar school. Met die andere 40 ben ik nog bezig”.

Klinkt als reguliere arbeidsbemiddeling. Niet echt een Dingestocht?

Juist wel. Deze jongeren komen via de reguliere kanalen bijna niet aan het werk. Margot heeft een heel groot netwerk van bedrijven en organisaties waarmee zij een langdurige relatie heeft. Via dit netwerk lukt het om de jongeren stapje voor stapje aan werk te helpen. Margot investeert dus al haar tijd en energie in het netwerk van bedrijven en in een langdurige relatie met ‘haar’ jongeren.

Al haar tijd? Is dat echt zo, al haar tijd?

Nou, zo’n beetje wel. Margot geeft aan 24 uur per dag en zeven dagen per week beschikbaar te zijn. Dat is volgens haar een voorwaarde,

omdat de praktijk leert dat de jongeren op elk moment van de dag haar hulp nodig kunnen hebben. Margot: “Dat is denk ik één van mijn succesfactoren. Als iemand werkt en hij heeft een probleem met zijn baas, dan kan hij overdag niet bellen met iemand van de gemeente of een hulpverlener. Want dan is hij immers aan het werk. Dus moet hij ’s avonds bellen, maar dan is de instantie niet open. Mij mogen ze altijd bellen, ook ’s avonds en in het weekend”.

Dus de telefoon staat roodgloeiend?

Dat ook weer niet. WhatsApp is voor Margot een wondermiddel. Ze appt heel veel met de jongeren. Ook bijvoorbeeld om complimentjes te geven. Zo bouwt ze voortdurend aan de relatie. Margot: “Eén van de jongeren ging pas bevallen. Die appte zelfs de centimeters van de ontsluiting door”.

24 uur beschikbaar, dat is voor noodgevallen natuurlijk. Hoe ziet een gewone dag eruit?

De meeste tijd zit in het opbouwen en onderhouden van relaties. Een relatie opbouwen, betekent voor Margot dat zij veel *face-to-face* contact heeft met werkgevers en met de jongeren. Margot: “Ik ga bij elke nieuwe jongere op huisbezoek. Dat is heel belangrijk. Gewoon in de eigen vertrouwde omgeving. Dan vertellen ze veel meer. Hoe ze zich voelen bijvoorbeeld. En je ziet bij een huisbezoek ook van alles. Soms kom ik ergens thuis en dan is gas, water en elektriciteit afgesloten of dreigt een huisuitzetting”.

Is dat dé manier om een relatie op te bouwen?

Voor Margot wel. En ze benadrukt in al haar contacten dat medewerking vrijwillig is. Dat is noodzakelijk en heel anders dan de jongeren gewend zijn. “Van school moet altijd alles”,

vertelt Margot. “En als ze niet meewerken staat zo de leer-plichtambtenaar op de stoep. De samenwerking met mij is vrijwillig en daardoor zijn ze eigenlijk vanzelf intrinsiek gemotiveerd”. Eén van de jongeren zegt hierover: “Dat is het fijne van Margot. Ze let wel op je, maar loopt niet voortdurend in je nek te hijgen”.

Margot wordt ingehuurd door gemeenten en UWV. Wat vinden zij van die vrijwilligheid?

Dit zijn instanties die inderdaad niet gewend zijn om hun cliënten zo vrij te laten. Maar ze zien wel dat het succesvol is. Eén van haar opdrachtgevers is daar zeer duidelijk over: “Margot heeft een heel groot netwerk. Dat is een voorwaarde om dit werk te doen. En Margot verstaat de kunst om jongeren in beweging te krijgen. Vrijwilligheid is bij haar geen vrijblijvendheid”. Maar uiteindelijk is alleen het resultaat dat telt. “Toen de

wethouders de cijfers van het werk van Margot zagen, besloten ze dat het contract met haar moest worden verlengd”. Klinkt logisch.

Hoe vrij is Margot in haar werk?

Eén van haar opdrachtgevers: “Medewerkers van onze eigen organisatie worden direct door hun leidinggevenden aangestuurd. Voor Margot is dat niet het geval. Ik weet gewoon dat ze haar werk goed doet”. Bijkomend voordeel is dat Margot niet een vertegenwoordiger van een instantie is. Daardoor hoort ze ook andere dingen in ‘het veld’. De opdrachtgever: “Voor ons is ze meteen een zendertje om te signaleren waar zaken beter kunnen”. Daar komt bij dat haar neutrale positie het mogelijk maakt om verschillende partijen aan elkaar te verbinden. “Dat is ook een belangrijke rol van Margot:”, vertelt

haar opdrachtgever. “Verbindingen voor elkaar krijgen die normaal niet zo vanzelfsprekend zijn. En daar is ze heel goed in.”

Het gaat om verbindingen met jongeren en met instanties en dus ook met werkgevers?

Jazeker. Een voordeel is dat Margot als zzp-er zelf ondernemer is en zich ook ondernemer voelt. Ze is lid van de regionale MKB-organisatie bijvoorbeeld. Ze kent daardoor veel ondernemers persoonlijk en kent ook hun problemen om goed personeel te vinden. Zo snijdt het mes aan twee kanten en dat merkt ze. Margot: “Werkgevers staan te springen om mensen aan te nemen. Ik heb dagelijks contact met bedrijven die mij vragen of ik jongeren ken die aan het werk willen”. Dan haalt Margot alles uit de kast om werkgevers en jongeren te koppelen. Soms ook met steun

van het thuisfront. Margot geeft een voorbeeld. “Een van mijn jongeren heeft autisme. Hij kon post gaan rondbrengen, maar in de praktijk sloeg hij wel eens een brievenbus over. Toen hebben we met zijn ouders geregeld dat zij ’s avonds samen met hun zoon de brieven nabezorgen die overdag zijn overgebleven”. Mooie oplossing toch?

Mooi, maar veelomvattend. Zijn er ook kleine voorbeelden?

Zeker. Veel jongeren die niet zo makkelijk leren, hebben vaak vervoersproblemen als ze aan het werk gaan. Een werkgever woont niet altijd om de hoek. Margot ziet dat hierdoor regelmatig een plaatsing bij een werkgever misloopt. “Dan zorg ik snel voor een praktische oplossing”, vertelt ze. “Dan krijgen ze van mij een tweedehands fiets of een eerste maandkaart voor de bus”. Van die dingen dus.

Een neutrale Dinges bestaat niet

De aanpak van complexe problemen in samenwerking met anderen betekent dat werkprocessen vaak niet standaard zijn. Geen vaste werkzaamheden, geen vaste werkwijzen en geen vaste werktijden. Oftewel flexibiliteit en regelvrijheid zijn belangrijke kenmerken van het werk van de Dinges. Dat is enerzijds een kwestie van kunnen organiseren, maar vraagt anderzijds ook een sterke betrokkenheid van de Dinges om met onregelmatigheid om te willen gaan. In ons onderzoek blijkt de flexibiliteit bij alle Dinges'en gepaard te gaan met een grote betrokkenheid met het werk wat ze doen. In ons onderzoek is dat: het mogelijk maken dat mensen in een kwetsbare situatie (toch) een plekje in de samen-

leving, een plekje op de arbeidsmarkt krijgen. Of zoals een Dinges het verwoordt:

Ik doe dit werk vanuit mijn hart. En dat is wel het verschil. Als ik een presentatie houd bij netwerkborrels, ze zijn helemaal niet hoogstaand, raakt het de mensen, omdat het vanuit m'n hart komt. En dat is de kracht van mijn manier van netwerken.



Maar hij zegt ook:

Die gedrevenheid is mijn valkuil, want ik ben ook gewoon in de weekenden bezig. En dat is de reden waarom we nu alle processen gaan uitschrijven. Dat ik straks weer een beetje rust krijg thuis.



De Dinges heeft niet alleen een passie, maar ook een duidelijke analyse van het probleem en van de manier(en) om dit, samen met anderen, op te lossen. Dat betekent dat de Dinges nooit een neutrale positie inneemt in het netwerk.

Een Dinges is vaak belangrijk voor het goed lopen van de samenwerking met de partners, waarmee ze een neutrale positie lijkt in te nemen. Maar doet dit zij altijd vanuit

haar eigen visie om ook haar eigen doelen dichterbij te brengen. Over het belang van een duidelijke visie op het daadwerkelijke probleem zegt een Dinges:

Als mensen doorhebben dat je niet weet waar je het over hebt, dan kun je nog zo enthousiast en betrokken zijn, maar dat helpt dan niet. Dus je moet echt een eigen visie hebben en weten hoe het werkt.



Samengevat kunnen we stellen dat de Dinges nooit neutraal is, omdat:

- ▶ ze weet dat ze het niet alleen kan en dus altijd samenwerking nodig heeft;
- ▶ ze vanuit een zeer sterke passie werkt voor de zaak waar zij voor staat;
- ▶ ze een duidelijke analyse heeft van het probleem en een visie op de oplossing.

De Dinges in eigen persoon

Dat de Dinges gedreven is en een duidelijke visie heeft op de oplossing maakt haar een bijzondere deelnemer in een

netwerk. We onderscheiden diverse persoonlijke eigenschappen die kenmerkend zijn voor de succesvolle Dinges:

- ▶ De Dinges houdt niet van voorgeschreven samenwerkingsverbanden. Zij gaat vanuit haar visie op zoek naar passende partners en onderzoekt werkenderwijs waar zij met haar partner(s) uit kan komen.
- ▶ De Dinges is niet alleen gemotiveerd voor het resultaat van een samenwerking, maar waardeert ook het werkproces zelf; het puzzelen, het netwerken.
- ▶ De Dinges schrikt niet van wanorde.
- ▶ De Dinges is geen perfectionist.

In de persoonlijke eigenschappen uit de literatuur zien we veel terug van wat we kunnen samenvatten als: de Dinges onderkent het belang van en heeft plezier in het proces van samenwerken en netwerken. Hierover zegt een Dinges:

Ik ben niet geïnteresseerd in meningen, maar wel in de argumentatie van de meningen. Want een me-



ning daar doe ik niets mee. Dat wordt welles-nietes. Maar in de argumentatie en onderbouwing dat maakt dat ik verder kan.

Naast de eigenschappen in de literatuur komen we in ons onderzoek twee kenmerken tegen die we niet eerder beschreven hebben gezien.

- ▶ De Dinges werkt niet van 9 tot 5. Ze is er, als het nodig is!
- ▶ De Dinges profiteert van de ervaring die ze in de loop van haar loopbaan heeft opgebouwd.

Oftewel: het plezier en de betrokkenheid lijkt bij de Dinges nauwelijks grenzen te kennen. Zo vertelt een Dinges tijdens een interview.

De jongeren kunnen me altijd bellen. Ook 's avonds en in het weekend. Ik werk voor jongeren die niet altijd even hard nadenken over wat ze doen en dan in de problemen komen. Pas belde een jongen op die eindelijk werk had gevonden, maar binnen drie maanden ontslag had genomen. Een vriend had hem verteld dat hij bij de McDonalds in de stad meer kon verdienen en dat ze stonden te springen om personeel. Had hij eerst ontslag genomen en vervolgens de baan bij Mc



Donalds niet gekregen. Hij in paniek. Ben ik met hem meteen naar zijn oude baas gegaan. Gelukkig had die er wel begrip voor en mocht hij terug komen.

En de collega van een Dinges vertelt:

Ze wordt steeds vaker gevraagd om iets te komen vertellen over inclusiviteit en diversiteit. En als iemand vraagt: wat kost dat dan? Dan zegt ze: dat kost niets, ik kom. Dat komt dus uit haar eigen privé. Dat doet ze in haar vrije tijd.



Al met al is een Dinges een bijzonder persoon. Omdat zij staat én gaat voor haar zaak. In veel organisaties en werkprijktijken is dit uitgangspunt nog wel eens buiten beeld ge-

raakt. Daar is de systeemwereld veel belangrijker geworden dan de wereld waar de problemen zich dagelijks afspelen: onze leefwereld. Daar brengt de Dinges verandering in. En dat werkt over het alge-

meen verfrissend en inspirerend; voor de omgeving van de Dinges, maar ook voor de Dinges zelf. Maar nogmaals: een Dinges is niet te vangen. Een Dinges in ons onderzoek merkte hierover op:



Ik herken mezelf erg in de typering Dinges. Maar in mijn optiek is één van de belangrijkste eigenschappen van de Dinges, dat zij niet te vangen is in algemene kenmerken en voor-schrijften. Zodra je een Dinges vangt, is zij geen Dinges meer.



Hoe dan?

Oké, we snappen nu iets meer van de persoon van de Dinges. Maar hoe krijgt zij de zaken nu echt voor elkaar. Wat is het geheim van de smid? In de literatuur komen we de volgende kenmerken van de aanpak van de Dinges tegen:

- ▶ De Dinges brengt betrokken partijen actief bij elkaar; lokt ontmoetingen en relaties tussen mensen uit.
- ▶ De Dinges is in haar netwerk niet uit op het bewerkstelligen van een gemeenschappelijke visie of het wegpoetsen van de verschillen tussen de samenwerkende partners. Integendeel. Zij is uit op het op gang brengen en houden van een proces waarin de partners elkaars perspectief leren kennen (inclusief het eigen perspectief natuurlijk!), waarbij werken-derwijs mogelijk een gezamenlijke (nieuwe) werkelijkheid ontstaat.
- ▶ Ambigüiteit is dus dé brandstof voor de samenwerkingsrelaties van de Dinges. Zij speelt een belangrijke rol bij het zichtbaar en voelbaar maken van de verschillende belangen en opvattingen binnen een samenwerkingsverband. De Dinges bevordert de reflectie en dialoog om de ambigüiteit op tafel te krijgen en het proces van reorganiseren van de werkelijkheid en samenwerken op gang te brengen.
- ▶ Het werk stopt wat dit betreft nooit. De Dinges bouwt voortdurend aan een relevant netwerk en staat altijd open voor nieuwe partners.

Kortom: de Dinges werkt vanuit een eigen visie op het probleem en de oplossing ervan, maar zij realiseert zich dat haar samenwerkingspartners dat ook doen. En dat steekt ze niet onder stoelen of banken. Integendeel. Dat betekent dat ze veel tijd en energie steekt in het opbouwen en onderhouden van langdurige, open en nieuwsgierige relaties. Dat is de kern van haar werk. Een Dinges uit ons onderzoek denkt hardop:

Je moet weten wanneer je moet drammen en wanneer je moet ophouden. En het begint bij de oprechte belangstelling voor de mensen waar het over gaat. Mensen vinden mij inspirerend, dus ik kan mensen enthousiasmeren voor een doel. Ik denk dat energie belangrijk is. En ik denk dat je analytisch vermogen nodig hebt om

te snappen waar jij en de anderen mee bezig zijn.

Of anders geformuleerd:

Wat ik vooral probeer, is om mensen begrip te laten krijgen voor de belangen van een ander. Dus elkaars perspectief leren kennen, dat is wat ik doe.



In de literatuur wordt het werk van de Dinges vooral in verband gebracht met het netwerken met andere organisaties. Met haar externe oriëntatie. In ons onderzoek zien we dat de Dinges ook nadrukkelijk een interne oriëntatie heeft; gericht op haar eigen collega's (of de medewerkers van haar opdrachtgever). Het gaat dan bijvoorbeeld om juristen of financieel deskundigen. Die helpen haar graag, zelfs met het zoeken van de grenzen van wet- en regelgeving, tenminste als ze zich kunnen vinden in het legitime doel en die expliciete visie

van de Dinges. En als de Dinges ook rekening houdt met de doelen en belangen die deze (interne) partners behartigen, zoals bijvoorbeeld de rechtmatigheid en doelmatigheid van de oplossingen.

Een Dinges:

Ik ben veel buiten de deur aan het spelen, zou je kunnen zeggen, en heb te weinig aandacht voor de binnenkant. Het is heel belangrijk dat je daar evenwicht in vindt."



Verder zien we dat het hiervoor noodzakelijk is dat de Dinges de taal spreekt van alle partners waarmee ze samenwerkt. Of zoals een Dinges zelf het verwoordt:

Communicatieve vaardigheden zijn enorm belangrijk. Dus gewone mensentaal spreken, maar ook het abstracte jargon van een bestuurstafel en daarin kunnen schakelen.



Dus naast de manier van werken die we in de literatuur aantreffen, onderscheiden we ook:

- ▶ De Dinges bouwt ook aan de relatie met (interne) partners die gaan over de middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen (juristen, controllers, administratief medewerkers, e.a.).
- ▶ Taal is belangrijk in het werk van de Dinges. Zij spreekt de taal van alle (typen) partners die in haar netwerk opereren. Het kunnen 'vertalen' van posities en opvattingen richting de verschillende netwerkpartners is belangrijk aspect van het werk van de Dinges.
- ▶ De Dinges neemt veel tijd om relaties op te bouwen, te onderhouden en resultaten te boeken.

John van den Oord

Cowboy voor de goede zaak



Functie: John is projectmanager voor MEE & de Wering. Dit is een organisatie die mensen met een beperking bijstaat in alle onderdelen van het participeren in de samenleving.

Wat is er zo bijzonder aan deze Dinges?

John werkt met jongeren die hun draai (nog) niet goed kunnen vinden in de samenleving. Hij gaat op zoek naar hun 'drive' om ze te helpen een plek te veroveren op de arbeidsmarkt. Voor veel jongeren is dit voetbal. Bijna elk weekend zitten zij op de tribune bij hun favoriete voetbalclub AZ.

Daarom is hij gestart met *Supporters voor Supporters*. Hier doen 'zijn' jongeren werkervaring op bij bedrijven die bijvoorbeeld lid zijn van de businessclub. Daarnaast komen de jongeren één keer per twee weken bij de club om te pra-

ten over hun praktijkervaringen en te werken aan een persoonlijk leerplan. Ook kunnen ze gebruik maken van de sportfaciliteiten van de club. Slim natuurlijk om op deze manier aan te sluiten bij wat de jongeren belangrijk vinden. **Mooi verhaal, was meteen een succes zeker?**

Nee, integendeel. Toen het idee voor de samenwerking met AZ werd geboren, wilden ze een soort school bij AZ gaan nabootsen. Dat mislukte faliekant. John: "Toen ik het nieuw leven inblies dacht ik vooral, laat die school maar even zitten, want daar hebben die jongeren zo'n hekel aan. We hebben toen alles gezet op

het opdoen van werkervaring bij de bedrijven. En van daaruit is het gaan groeien en is de hele *mindset* van het project veranderd”.

Is dat nou zo bijzonder?

Misschien niet, maar je moet wel doorhebben bij wie je op welk moment moet zijn om successen te behalen. John is daar nogal goed in. Hij had al snel door dat sport een middel was om jongeren en bedrijven bij elkaar te krijgen en inmiddels is dat ook *hot* bij gemeenten. John: “gemeenten maken zich zorgen of werkzoekenden wel ‘werkfit’ genoeg zijn voor een baan. Daar spelen wij mooi op in”.

Goeie timing

Ja, dat kun je John wel nageven. Hij heeft een goed gevoel voor kansen, vindt ook zijn omgeving. Hij is een echte sociaal ondernemer die heel bewust zijn samenwerkingspartners kiest. John: “Je bent altijd afhankelijk van anderen, dus

samenwerking is noodzakelijk. Voor mij is belangrijk dat ik, net zo als de anderen, invloed heb op de samenwerking”. Samenwerking met iedereen, daar is John niet zo van. “Met echte business partijen waar alleen de business centraal staat, werk ik niet samen. Uiteindelijk moet het gaan om mensen. Zo maak ik keuzes.”

En doet AZ er nog toe?

De jongeren zijn er maar wat trots op dat ze via het project bij AZ horen. John hierover: “We organiseren onze workshops bewust in het stadion. Zo’n plek maakt veel uit”. En het is niet alleen bij AZ. Inmiddels hebben Telstar en FC Volendam dankzij John een vergelijkbaar project.

Hij zal ook wel een beetje lastig zijn. Wat vinden zijn collega’s van John?

John zoekt soms de grenzen op. Bijvoorbeeld als het gaat om regels. John: “Voor mij is de organisatie ondergeschikt

aan de belangen van de cliënt. Ik ben een sociaal ondernemer. Daarom word ik wel eens als cowboy afgeschilderd binnen mijn organisatie". Maar het is altijd in het belang van 'zijn' jongens en meiden. Die komen bij hem op de eerste plaats. Een van zijn collega's vertelt: "John heeft een zekere charme en mensen die van John houden, doen ontzettend veel voor hem. Hij heeft een hele hoge gunfactor". Maar dat is niet genoeg, zo weet zijn collega: "John heeft wel ruimte en vertrouwen nodig en je moet hem wel veiligheid bieden. Als John een baas krijgt die hem op de huid zit, daar wordt hij niet vrolijk van"

Wat is nou het geheim van John? John is een enorme doorzetter, empathisch, met

leef én een overtuigend inhoudelijk verhaal. Verder weet hij heel goed dat hij anderen nodig heeft om de jongeren een plek te geven in de samenleving. En het bijzondere is, omdat hij weet dat hij goed bezig is, durft hij anderen ook om hulp te vragen. Zijn omgeving weet: "hij stapt simpelweg op iemand af en vraagt 'kun je me even helpen', of 'hee, ik kan jouw hulp echt gebruiken'".

Kortom

John is hij altijd op zoek naar samenwerkingsmogelijkheden om zijn jongeren op weg te helpen. En met succes, waar door zijn collega verzucht: "Het zal wel wennen zijn als hij met pensioen gaat en dat is binnenkort"

Er zijn toch ook regels, procedures en wetten?

Visie, persoonlijke eigenschappen en een door ervaring ontwikkelde manier van ambachtelijk improviseren vormen de kern van het werk van de Dinges. Maar de Dinges werkt over het algemeen ook in een politieke, bestuurlijke of professionele omgeving. Die bepaalt de speelruimte van de Dinges en haar partners. De literatuur laat zien dat de 'formele' omgeving van de Dinges over het algemeen minder uit-

gesproken is dan het lijkt. Dat komt enerzijds doordat organisaties en managers de Dinges graag meer ruimte laten dan zij in hun eigen werk normaliter hebben of hun medewerkers toestaan. Aan de andere kant weet de Dinges zelf ook ruime te creëren en te benutten. Ze werkt graag vanuit het gegeven dat de kruik zo lang te water gaat tot hij barst. En dat duurt vaak verrassend lang.

Uit de literatuur komen de volgende kenmerken van de formele omgeving van de Dinges:

- ▶ De Dinges opereert zonder veel formele bevoegdheden of doorzettingsmacht, vaak zonder een grote organisatie, zonder een hiërarchische positie, maar op basis van gezag en autoriteit, verbindend vermogen en toegang tot verschillende gremia in organisaties.

- ▶ De Dinges heeft draagvlak bij gezaghebbende personen in de betrokken organisatie(s). Zij geven rugdekking en kunnen zorgen voor extra bekendheid en zichtbaarheid van de Dinges.
- ▶ De Dinges handelt vanuit wijsheid, wanneer de zekerheden en routines van 'het oude' geen handvatten bieden.
- ▶ De Dinges legt verbindingen voorbij scheidslijnen en gaat daarbij soms eigenzinnig met regels om.

Een Dinges hierover:

Wij werken voor de Jeugdwet met heel veel regelgeving en productcodes. Maar wij passen niet in die productcodes. En dan ben ik degene die met de contractmanagers zit, en dan zeg ik: ja, wij blijven het toch zo doen. Gaan jullie maar bedenken hoe je het wel in een productcode krijgt.

Een andere Dinges:

Ik lees heel veel, zowel wetten als interpretaties. Hoe kijken mensen aan tegen de wetten? Want daar zit ruimte in. De

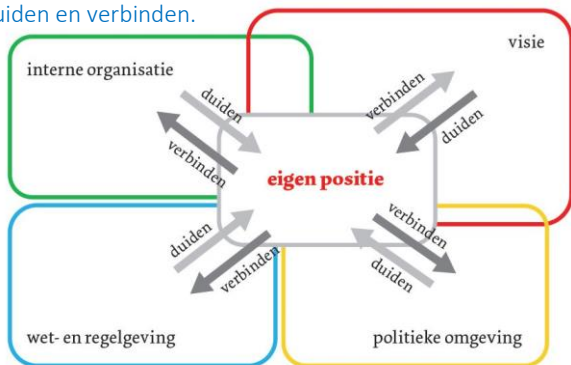
ruimte zit niet in de wet, maar in hoe verschillende mensen aankijken tegen de wetten. Er is niet één manier er zijn altijd 10 of 20 manieren. Door 10 of 20 manieren of meningen te lezen kun je je eigen mening vormen en een visie op een vraagstuk.

Een Dinges antwoordt op onze vraag: hoe zit het met jouw formele bevoegdheden in de organisatie? Antwoord:

Dat is eigenlijk een vraag die ik mezelf niet heel vaak stel. Ik probeer dingen gewoon te regelen.

Alle informatie in een plaatje

Alles wat we over de Dinges hebben geleerd kunnen we in een plaatje weergeven. Wij noemen hun aanpak: **duiden en verbinden**.



Toelichting

Primair in het werk van de Dinges staat de eigen visie op het op te lossen probleem centraal (bijvoorbeeld: 'mijn' jongeren met een beperking kunnen alleen via intensieve begeleiding op de werkvloer aan werk worden geholpen). Vanuit deze visie zoekt zij met anderen naar mogelijkheden om succesvol te zijn (jongeren

aan het werk krijgen). Dat doet zij door met de externe omgeving (werkgevers) te praten en te **duiden** wat de mogelijkheden om een vraag (ik zoek een nieuwe werknemer) gerealiseerd te krijgen (visie x externe omgeving). De Dinges laat zien welke kandidaten, middelen en ondersteuningsmogelijkheden (visie x interne organisatie) beschikbaar zijn.

Zij laat ook zien dat bepaalde kandidaten (bijvoorbeeld die geen intensieve begeleiding nodig hebben), middelen en ondersteuning *niet* beschikbaar zijn (visie x interne organisatie).

Door het afwegen van de wensen van de externe omgeving en de beschikbare capaciteit (interne organisatie) ontstaat ruimte voor het *verbinden* van uiteenlopende visies en belangen. Als dit lukt, leidt dit tot een effectieve verbinding tussen beiden, die over het algemeen een aanvaardbaar compromis zal inhouden.

Met de eigen visie en de haalbare oplossing (visie x externe omgeving) kan de Dinges ook binnen de eigen organisatie het gesprek aangaan over de feitelijke inzet van beschikbare middelen voor het realiseren van de oplossing, daarbij rekening houdend (en niet slaafs volgend) met de ruimte die de wet- en regelgeving hiervoor

bieden. Een Dinges geeft een voorbeeld:

Pas ben ik met een idee naar de minister gestapt. Hij heeft integratie op zijn bordje liggen, [...] maar hij gaat ook over duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. En ik heb hem voorgesteld als je nou eens mensen in de inburgering koppelt aan 60 plussers. We hebben heel veel moeite om 60-plussers in fysiek zwaar werk aan het werk te houden tot hun 67^e. We hebben niet de handvaten om daar iets mee te doen. Maar als je een oudere nou koppelt aan een statushouder via een buddy-systeem, waar ze gezamenlijk één taak uitvoeren. Dan heb je aan de ene kant een stukje taakverlichting en werk je, door de samenwerking, aan een snellere integra-



tie. Tegelijkertijd kunnen wij, als dienstverlenend, bedrijf zo beter voldoen aan de eisen van onze opdrachtgevers. Want één van de eisen van onze opdrachtgevers is dat mensen in het Nederlands aanspreekbaar moeten zijn op de werkvloer. Door een buddysysteem te maken kun je ben je altijd aanspreekbaar. Zo creëer je een win-win situatie.

De Dinges is nooit alleen

Tot zover de ‘eenvoudige’ weergave van de positie van de Dinges. Maar de Dinges is nooit alleen. In een goed functionerend netwerk heeft de Dinges vaak te maken met meerdere partners die eveneens hun eigen visie, belang, middelen, regels en externe omgeving hebben. Samen proberen de partners daarom zo veel mogelijk hun eigen visies en oplossingen te realiseren. Schematisch is dit hieronder weergegeven. Uitgangspunt daarbij: de partners weten voor zichzelf heel goed waar ze heen willen, maar, door de noodzakelijke samenwerking, nooit waar ze uitkomen.



Een Dinges verwoordt het als volgt:



De partners waarmee ik werk zijn niet hiërarchisch aan elkaar verbonden, ze zijn gelijkwaardig. Tegelijkertijd zijn er wederzijdse afhankelijkheden in de samenwerking. De gemeente kent drie rollen, de drie P's: P1: het publieke belang namens je inwoners, P2 is het private belang, want je koopt in bij een zorgaanbieder en P3 het partnerschap, want je werkt in de wijk ook met elkaar samen rondom een persoon: de woon-begeleiders van de zorgorganisatie, de leden van het wijkteam en de woonconsulent van de woningcorporatie. Die drie P's gelden niet alleen voor mij als vertegenwoordiger van de gemeente, diezelfde verschillende rollen en belangen hebben ook de zorgorganisatie en de woningcorporatie.



Koos van Dijk:

“Wie altijd bezig is met vooruit kijken, loopt het risico een profeet in zijn eigen netwerk te worden”.

*Functie: Strategisch
beleidsadviseur bij Avres,
regionale sociale dienst
en werkvoorziening*



Een ambtenaar als Dinges?

Ja, Koos probeert via gemeentelijke organisaties de situatie van werkzoekenden te verbeteren. Hij heeft hier een duidelijke mening over. Het is hem een doorn in het oog dat veel gemeenten hulp aan werkzoekenden vooral als een bureaucratisch probleem beschouwen. Het enige wat helpt, vindt Koos, is de mens centraal te stellen. Dat probeert hij over te brengen op de professionals die dagelijks de werkzoekenden in de gemeente ondersteunen. Koos hierover: “Ik ben met mijn

professionals om tafel gaan zitten en naar een aantal casussen gaan kijken. Toen hebben we besproken: wat zou je willen dat er voor deze personen zou gebeuren? En vervolgens: wat doen jullie nou eigenlijk echt in de praktijk? Hoe zit dat nou in elkaar en zijn er verbeteringen mogelijk in het proces?

Slim, maar professionals zijn niet de baas in de gemeente, toch?

Klopt. Wat Koos met zijn professionals bedenkt, daarvoor moet ook draagvlak zijn bij de managers en de wethouder.

Dat kan niet anders vindt hij. “Het kan natuurlijk niet zo zijn”, vindt Koos, “dat mensen naar mij toekomen met het verhaal: dat was hartstikke leuk Koos, die sessie. Maar, toen ik zo ging werken, werd ik door mijn manager op de vingers getikt. Dus moet ik er ook zorgen dat een nieuwe manier van werken gedragen wordt op managementniveau of op politiek niveau”.

Inderdaad, dan heb je ook nog de wethouder

Precies. Koos: “uiteindelijk ben ik ambtenaar en als de wethouder iets vindt, dan doe ik het. Maar ik vind het wel belangrijk dat als je iets wil veranderen, je ook zelf een visie hebt. Dat betekent ook dat ik me niet zomaar omver laat blazen. Ook al is het een wethouder”.

En lukt het om zaken te veranderen?

Hierover is Koos heel eerlijk. Het is niet makkelijk. Het komt

doordat hij en zijn collega's altijd in netwerken werken. Ook met professionals van andere organisaties. En die professionals hebben ook weer hun managers en bestuurders. Kortom: om hele netwerken anders te laten werken, dat is echt een veranderproces. Niet alleen omdat mensen nieuwe manieren van werken moeten aanleren, maar ook de oude werkwijzen moeten afleren. Zo'n proces ondersteunen is volgens Koos niet iets voor hem. “Daar ben ik eigenlijk te ongestructureerd voor.”

En met hulp?

Hulp is voor Koos heel belangrijk; van secretariële tot veranderkundige ondersteuning. Hij beschikt wat dit betreft over het nodige zelfinzicht: “De ideeën en inspiratie komen van mij, maar ik mis een aantal cruciale eigenschappen. De enige manier om hier mee om te gaan is dat je je eigen beperkingen goed kent en ver-

volgens de juiste mensen daarbij zoekt.

En Koos is de schakel?

Ja, zo ziet hij dat. “Ik ben de schakel tussen professionals, managers en de wethouders. Het mooiste zou zijn als ik ook de werkzoekenden nog spreek, maar dat doe ik niet zo vaak.”

Dat schakelen betekent veel praten en de taal van alle ‘niveaus’ spreken. Koos hierover: “Het is heel belangrijk om te bedenken wie je tegenover je hebt, omdat ze er heel anders in zitten. Een politicus is altijd met het grote doel bezig, maar een manager denkt meteen: wat betekent dat voor mijn 20 medewerkers?”

En wat geeft dan de doorslag?

Volgens Koos bepalen twee factoren zijn succes: hij kan heel goed mensen enthousiasmeren en zorgt er altijd voor dat hij inhoudelijk sterk staat. “Als mensen doorhebben dat je niet weet waar je het over

hebt, dan kun je nog zo enthousiast en betrokken zijn, maar dan dat helpt niet. Dus je moet echt een eigen visie hebben en weten hoe het werkt. Ook qua financiering en wetgeving.”

En dat je de taal van iedereen spreekt: van wethouder tot professional

Inderdaad. Dit zijn in totaal de drie eigenschappen die volgens Koos nodig zijn om uiteindelijk succesvol te zijn.

Als dat allemaal lukt, moet je wel uitkijken dat je niet naast je schoenen gaat lopen, toch?

Nee, dat is het niet. Volgens Koos is het gevaar vooral dat hij voortdurend bezig is met de toekomst en dingen te regelen. Koos: “Het risico bestaat dat ik geen rekening houd met hoe mijn collega’s erin zitten. Dat dan het gat te groot wordt voor mensen om aan te haken. Als je dat doet, word je een soort profeet. Dat

is iets wat meer mensen in mijn positie overkomt”.

Ingewikkeld

Ja, dat zeker. En irritant. Tenminste voor een Dinges. Maar het is de werkelijkheid waar de Dinges mee om moet kunnen gaan. Denk bijvoorbeeld aan managers die vooral bezig

zijn met beheersen en verantwoordwoorden. Daar kan het wel eens mee botsen. “Die zeggen ja, maar doen dan nee”. Voor Koos blijft dat wel een dingetje. Nou ja, dingetje. “ Mega irritant, maar ik heb wel geleerd om daar rekening mee te houden”.

Iedereen een Dinges?

Als we de literatuur en ons onderzoek op ons in laten werken, zien we dat de Dinges als een uitzonderlijke en unieke persoon in netwerken wordt gezien. De literatuur ziet in netwerken steeds één persoon in een ‘tussenfunctie’ of één *orchestrator*. Wij denken dat deze benadering verwijst naar de periode waarin netwerken als (dominante) sturende organisatievormen ontdekt en onderzocht werden. Laten we zeggen de decennia rond de eeuwwisseling. Maar in de huidige tijd maken professionals, managers en bestuurders voortdurend deel uit van tegelijk functionerende, tijdelijke, wisselende en in aard en omvang variërende netwerken; van netwerken om een oplossing te zoeken voor de problemen van één gezin tot provinciale samenwer-

kingsverbanden die het hart willen worden van technologisch-innovatief Nederland. Het is als deelnemer van netwerken onverstandig en weinig effectief om afhankelijk te zijn van één netwerk-Dinges. Wie in deze tijd via samenwerkingsverbanden zijn of haar eigen doelen wil realiseren, zal ook zichzelf zoveel mogelijk de rol en werkwijze van de Dinges moeten aanmeten. Daarbij wetende dat de partners in het samenwerkingsverband dat ook doen. De Dinges is dus geen functie, geen bepaald persoon, maar een actieve houding van deelnemers aan een samenwerkingsverband. Een houding die van belang is voor iedereen die in netwerken en zeker in netwerken met andere organisaties opereert.

Of in andere woorden: in samenwerkingverbanden is iedereen zijn of haar eigen Dinges. Dat vraagt erom dat iedereen die actief is in netwerken om maatschappelijke

problemen aan te pakken op zoek zal moeten naar de Dinges in zichzelf en deze zal moeten ontwikkelen. Het vakmanschap van de komende jaren: Doe De Dinges!

Handvatten voor het opereren als Dinges

Voor wie (meer) als een Dinges in samenwerkingsverbanden wil opereren, hebben we, op basis van de theorie en de empirie, 12 handvatten geformuleerd:

1. Hedendaagse complexe problemen oplossen, kan je meestal niet alleen. Zoek voortdurend naar (nieuwe) partners die bij kunnen dragen aan het realiseren van jouw doelen. Wees kritisch op de mogelijkheden om verder te komen met je bestaande partners en neem eventueel, al dan niet tijdelijk, afscheid van partners.
2. Onderzoek voorafgaand aan de samenwerking altijd het maatschappelijke probleem dat jij wil aanpakken (niet het 'systeemprobleem')?
 - ▶ NB: Het gaat niet om de oplossing van een bureaucratische, organisatorische vraag. Die weg kiezen overheidsfunctionarissen haast automatisch. Bijvoorbeeld, gemeenten hebben vaak als doelstelling: we moeten cliëntgroep x goed in beeld hebben om diensten te kunnen verlenen. Maar wat is het daadwerkelijke probleem? Aan de oplossing van welk maatschappelijk probleem draagt het in kaart brengen van de doelgroep bij?
3. Formuleer na vaststelling van het probleem altijd een *eigen* inhoudelijke visie op de oplossing.
4. Erken en waardeer de verschillen in visie, belangen en taal(!) van je partners. Ga *niet* op zoek naar een gemeenschappelijke visie van het samenwerkingsverband.

5. Bekijk en bespreek 'jouw' oplossing vanuit het perspectief van je partner(s) (duiden). Zoek daarbij naar de raakvlakken met je partners (doelen, waarden, ideeën) om samen verder te komen.
6. Onderzoek en benut hierbij je eigen passie en betrokkenheid bij het probleem en die van je partners
7. Vertaal altijd de, met je partners gekozen, aanpak naar de consequenties voor jouw *interne organisatie* en de eventueel betrokken 'gezaghebbers' en andersom (verbinden)
8. Realiseer je doelen werkenderwijs, onderzoekend, in dialoog met je partners. Vertrouw op je eigen wijsheid als bestaande routines geen steun bieden of belemmerend zijn.
9. Monitor voortdurend de gevolgen van de samenwerking voor de eigen organisatie en de partners. Onderhoud de dialoog over de behaalde resultaten en de materiële en immateriële kosten ervan. Stel, als de dialoog daarop uitkomt, de gekozen aanpak bij. Er ontstaan immers steeds nieuwe werkelijkheden, die weer afgestemd moeten worden. Het proces is nooit af!
10. Durf tevreden te zijn met suboptimale resultaten. Wees ironisch in je verwachtingen ten aanzien van de te behalen resultaten: je weet wel waar je heen wilt, maar niet waar je uitkomt.
11. Vraag en neem veel tijd voor het proces en waardeer het.
12. Ontwikkel zoveel mogelijk je rol en vaardigheden als Dinges, ook als je 'van nature' niet echt een Dinges bent.

Word een Dinges (over competenties en leren)

Met de 12 handvatten in het achterhoofd is het natuurlijk de vraag: hoe word je een Dinges of in ieder geval meer Dinges? Op basis van ons onderzoek en de literatuur kunnen we de belangrijkste rollen en bijbehorende competenties van de Dinges formuleren. Wie succesvoller wil opereren in netwerken zal moeten on-

derzoeken hoe het zit met de eigen competenties en waar kansen liggen voor verbetering. Het figuur op de volgende pagina laat zien wat wij als belangrijkste rollen van de Dinges beschouwen. In combinatie met de kennis, ervaring en persoonlijkheid bepalen deze de kwaliteit en effectiviteit van de Dinges.



Het plaatje laat zien dat een Dinges voortdurend bezig is met verbinden, communiceren, ondernemen en afstemmen. Deze rollen kan zij vervullen, omdat ze over een aantal competenties beschikt. Deze competenties zijn te ontwikkelen. Daarnaast zijn kennis, ervaring en persoonlijke eigenschappen van groot belang voor het functioneren

van de Dinges. Dat maakt ook dat de ene persoon meer in de wieg gelegd is om een Dinges te worden dan de ander. Je persoonlijkheid verander je niet zo een, twee drie. Maar aan kennis, ervaring en competenties kun je werken. We gaan kort in op de rollen en bijbehorende competenties van de Dinges, waarmee we deze publicatie afsluiten.

Rol 1: Verbinden

Competenties:

- ▶ Netwerken
- ▶ Organisatiesensitiviteit

De rol verbinden verwijst er naar dat een Dinges niet gericht is op korte termijn taken en doelen ('scoren'); een Dinges werkt 'op de lange termijn'. Ze bouwt langdurige relaties op met mensen binnen en buiten de eigen organisatie of die van haar opdrachtgever(s). (extern) Netwerken en bewust schakelen met de betrokken afdelingen (organisatiesensitiviteit) zijn dan ook de belangrijkste competenties van de Dinges om de rol van het verbinden te kunnen vervullen.

Rol 2: Communiceren

Competenties:

- ▶ Impact
- ▶ Luisteren

Communiceren klinkt als een logische en eenvoudige rol. Maar in combinatie met het verbinden (rol 1) gaat communiceren verder dan contact opnemen en onderhouden. Het betekent dat de Dinges altijd bewust bezig is om haar boodschap hoe dan ook over te brengen en waar nodig te 'vertalen'. Zij is daarvoor erg gemotiveerd en zal er alles aan doen om haar partner mee te krijgen in haar enthousiasme. Dat betekent niet dat de Dinges een drammer is en alleen oor heeft voor haar eigen boodschap. Communiceren (en verbinden) betekent ook: heel goed naar de ander luisteren. Alles wat de ander belangrijk vindt, moet ook op tafel komen en daar doet de Dinges moeite voor. Pas dan ontstaat een (h)echte relatie.

Rol 3: Ondernemen

Competenties:

- ▶ Initiatief
 - ▶ Aanpassingsvermogen
- Veelal is de Dinges afhankelijk van haar netwerk om haar doelen te bereiken. Daar is de Dinges zich volledig van bewust. Maar de Dinges weet ook dat als zij zaken voor elkaar wil krijgen, dat ze dan niet op de ander moet wachten. Ze stapt er op af, neemt initiatief, ook om eventuele drempels voor het behalen van succes weg te nemen. Daarnaast gebruikt de Dinges haar aanpassingsvermogen. Als de omstandigheden tussentijds veranderen (en dat gebeurt regelmatig in het werk van de Dinges) dan past zij zich, liefst in overleg met haar partners, zoveel mogelijk aan om haar doel alsnog dichtbij te brengen.

Rol 4: Afstemmen

Competenties:

- ▶ Probleemanalyse
- ▶ Oordeelsvorming
- ▶ (netwerkgericht) Onderhandelen

De laatste cruciale rol van de Dinges is afstemmen. Wie sterk wil staan in een netwerk, moet zijn eigen vraagstuk goed doorgronden (probleemanalyse) en een visie hebben op de oplossing (oordeelsvorming). Maar daarmee is zij er nog niet. De Dinges weet heel goed dat andere deelnemers in het netwerk ook een eigen doel en visie op de oplossing hebben. Dus komt het aan op onderhandelen. Onderhandelen in een netwerk betekent dat je bewust op zoek gaat naar de doelen en belangen van je partners en probeert deze aan je eigen doelen en belangen te verbinden.

Verantwoording

Deze publicatie is geschreven door Hans Bosselaar. De publicatie is in de eerste plaats gebaseerd op diverse hoofdstukken uit het boek *Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*. Het boek is in 2018 uitgegeven door Boom Bestuurskunde en geschreven onder redactie van Duco Bannink en Hans Bosselaar van de Vrije Universiteit. Voor de verantwoording van de gebruikte literatuur in dit boekje verwijzen we naar deze onderliggende uitgave. Verder is de tekst gebaseerd op onderzoek dat in het voorjaar van 2018 is uitgevoerd door studenten van de VU, te weten Younes Abrari, Lucinda Koorn, Tommy Kraak, Achraf Mechbal en Melissa Pranger, onder begelei-

ding van docent Samir Achbab. In hun onderzoek stonden de Dinges'en centraal waarmee u in deze publicatie kennis heeft kunnen maken. Deze Dinges'en zijn geselecteerd uit en via het netwerk van docenten en onderzoekers van de VU. Procedure voor de selectie was dat personen uit dit netwerk, op basis van de globale typering Dinges, personen konden aanwijzen die zij nadrukkelijk in deze typering herkenden. De Dinges'en variëren naar een aantal voor ons onderzoek relevante kenmerken: hun dagelijkse werkzaamheden (van staffunctionaris tot uitvoerder), het type organisatie waarin/waarvoor ze werken (overheid, maatschappelijke organisatie, bedrijfsleven en ZZP) en naar geslacht.

De studenten hebben zes Dinges' en geïnterviewd en geobserveerd. Daarnaast hebben zij per Dinges twee personen uit de werkomgeving geïnterviewd. Voor de interviews en de analyse hebben ze een itemlijst respectievelijk een codeboom geconstrueerd op basis van het artikel *Effectiever samenwerken? Doe De Dinges* van Hans Bosselaar en Lisa Middendorp. Dit artikel is verschenen in het hiervoor beschreven boek *"Het probleem samenwerken"* en is gebaseerd op internationaal literatuuronderzoek naar sleutelfiguren in hedendaagse netwerken. Alle interviews zijn uitgeschreven en geanalyseerd met behulp van Atlas.ti.

De tabel op bladzij 11 in deze publicatie is ontleend aan het artikel van Mirko Noordergraaf *Wat zit er in het koffertje? Het verschil tussen onzekerheid en ambiguïteit*, verschenen in 1999 in M&O, nr. 3

pagina's 45-58.

De lijst van 'handvatten voor het opereren als Dinges' in deze publicatie wijkt enigszins af van de lijst in het boek *Het probleem samenwerken*. De aanpassingen zijn vooral tekstueel van aard en zijn doorgevoerd naar aanleiding van het werk aan de voorliggende publicatie.

Het figuur op pagina 50 is afgeleid van een figuur uit het boek van Paul Williams, *Collaboration in public policy and practice*, Bristol Policy Press, 2012, pagina 38. We gebruiken dit boek ook om onze kennis over de Dinges aan te vullen, met name wat betreft de (indeling in) rollen en de competenties van de Dinges.

De competenties, behorende bij de vier centrale rollen van de Dinges zijn, in samenwerking met Savant learning partners, opgesteld op basis van ons onderzoek en vertaald in competenties met behulp van

het PiCompany competentie-model. PiCompany (2009). *Competentiemodel in vier niveaus. Met positieve gedragsindicatoren*. Utrecht, PiCompany.

De vervaardiging van deze publicatie maakt deel uit van een project dat wordt gefinancierd door Instituut Gak en wordt uitgevoerd in samenwerking met Divosa.

Meer informatie nodig?

Mail naar: j.h.bosselaar@vu.nl

De ontdekking van de Dinges

Heeft u zo'n collega of bent u het zelf? Iemand die er in slaagt om een heel netwerk in te schakelen om een probleem op te lossen. En dat je achteraf denkt: hoe deed ze dat nou?

Iemand die partijen echt bij elkaar brengt en, eerlijk is eerlijk, veel meer voor elkaar krijgt dan de andere collega's.

Dat is wat wij de Dinges noemen.

Iedereen kent wel een Dinges in zijn of haar omgeving. Een top netwerker, dat is de Dinges! En hoe meer onze samenleving aan elkaar hangt van sociale en professionele netwerken, hoe belangrijker de Dinges.

Vandaar deze publicatie. Geschreven aan de hand van wetenschappelijke literatuur en eigen onderzoek. We schetsen een beeld van verschillende Dinges'en in hun werk.

Dat doen we, omdat het leerzaam en inspirerend kan zijn voor iedereen die zelf in netwerken opereert.



Hans Bosselaar
2018
